خلاصة حياة في الإدارة

للدكتور غازي القصيبي رحمه الله

من كتاب القصيبيات للدكتور محمد بن سرّار اليامي

١. الطفل يبدأ تعامله الحقيقي مع الإدارة عندما يذهب إلى المدرسة فيلتقي بالإدارة وجهاً لوجهٍ، ويرى كل محاسنها ومساوئها.

٢. أهم مايتعلمه الطالب في المدرسة، وهو درس يبقى معه إلى نهاية دراسته الجامعية، ومابعد الجامعية، وهو التفرقة بين المدرس قوي الشخصية والمدرس ضعيف الشخصية.

٣. بتغير الموقع القيادي يتغير السلوك، فالموقع الجديد يفرض على شاغله سلوكاً جديداً بحتمية لا دخل للغرور أو التواضع فيها.

٤. وجود مدير مدرسة صارم وحازم أمراً ضرورياً بدونه ينهار الانضباط المدرسي كلية.

٥. النتائج الوخيمة بسبب التهاون الإداري، لابد أن يتبعها قرار شجاع لتصحيح ذلك التهاون.

٦. يتشرب الطالب الصغير، دون وعي، حب السلطة، وحب رموزها، عندما يكلف بدور المراقب على الطلبة وتسجيل أسماء المشاغبين.

٧. للمدرسة دور كبير على نفسية الطالب، فهي تحرره من بعض الصفات التي كانت تلازمه كالكآبة والعزلة والانطوائية، لتجعله في نهاية المطاف محاطاً بمجموعة من الأصدقاء.

٨. اليوم الدراسي الكامل المليئ بالأنشطة اللاصفية، يسمح بتنمية كل المواهب الناشئة، بخلاف اليوم الدراسي القصير الذي لا يمكن أن تؤتى ثماره.

٩. تنام المدرسة مع المدير الكسول وتستيقظ مع المدير الحي، وتبقى معلقة مع المدير بالنيابة.

١٠. تقتضي النظرة العلمية أن نعطي المؤسسة - بأبعد معانيها- دورها الكامل كما تقتضي ألا نقلل من دور الفرد الذي يقف على رأس هذه المؤسسة.

١١. يستطيع الطالب قبل إنهاء دراسته الثانوية أن يلحظ بين المدرسين كل صفات البيروقراطيين التقليديين.

١٢. السلطة يجب أن تكون في خدمة الناس بدلاً أن توظف الناس لخدمتها.

١٣. لا أذكر أنني نمت ليلة واحدة وعلى مكتبي ورقة واحدة تحتاج إلى توقيع. فالتوقيع الذي لا يستغرق من وقت صاحبه سوى ثانية واحدة قد يعطل مصالح الناس عدة أيام.

١٤. أحرص على تقليص جميع الحواجز بينك وبين طلابك أو من تديرهم إلى أدنى حد ممكن، حتماً ستحقق نجاحاً باهراً.

١٥. أبي لا يحاول التدخل في أي قرارات شخصية لي أو لإخوتي، لكنه كان يلمح برقة.

١٦. إن اكتشاف المرء مجاله الحقيقي الذي تؤهله مواهبه الحقيقية لدخوله يوفر عليه الكثير من خيبة الأمل فيما بعد.

١٧. سر نجاحي أنني كنت، دوما، أعرف مواطن ضعفي بقدر ما أعرف موطن قوتي.

١٨. في الجامعة بالولايات المتحدة الأمريكية كانت العلاقة بين الأساتذة والطلبة تقوم على ما يشبه الزمالة، فالامتحانات تتم بلا أي رقابة سوى الرقابة الذاتية.

١٩. الإصلاح الإداري الفعال يستطيع أن يقضي على التسيب والتعقيد وكثير من الفساد ولكنه في غياب التجهيزات الأساسية الضرورية لا يستطيع تقديم خدمات عامة تذكر.

٢٠. الدرس الإداري الكبير الذي تعلمته، يتعلق بترتيب الأولويات.

٢١. عليك أن تبدأ بتحفيز الآخرين عن طريق الحب والاحترام، أن تحبهم فتجعلهم يحبونك، وتحترمهم فتجعلهم يحترمونك، وسوف تجد كل رغباتك قد تحققت، عندما يتعذر الوصول إلى الهدف عن هذا الطريق لك أن تلجأ إلى آخر العلاج، العقاب أو التلويح به.

٢٢. هناك فرق شاسع بين من يعطيك حباً ومن يعطيك خوفاً.

٢٣. القائد الإداري الذي يجبن عند استخدام الشدة حين لا يكون هناك بديل هو إنسان لا يستحق أن يوضع موضع القيادة.

٢٤. شعرة معاوية الإدارية التي تُشد وتُرخى، هي التي تشكل الفرق بين المدير الضعيف والمدير الفعال والمدير الطاغية.

٢٥. السلطة المطلقة التي يمارسها بعض الأساتذة الجامعيين على الطالب عند كتابة البحث لا تخلو من التعنت.

٢٦. في الولايات المتحدة عند انتخابي لرئاسة جمعية الطلاب العرب في الجامعة، قلت على الفور: أنني لا أستطيع أن أعد بشيء سوى محاولة القضاء على الفرقة، وأضفت أن مستقبل الجمعية رهن بنشاط أعضائها جميعاً وليس بما يفعله الرئيس، كانت نتيجة الانتخابات فوزي بأغلبية ساحقة.

٢٧. تقرر أن تقيم الجمعية نشاطا ثقافياً كل شهر، سواء كان هذا النشاط محاضرة أو عرضا فلكلوريا أو أمسية طعام عربي، خلال شهور قليلة، كانت الجمعية أنشط جمعية طلابية في الجامعة.

٢٨. الذين لا يعملون «يؤذي نفوسهم أن يعمل الناس».

٢٩. فهم عقلية المدير والتعامل معه في ضوءها يجنبك المشاكل.

٣٠. أود أن يعرف القراء أني بدأت حياتي العملية بدون مكتب، وبدون طاولة، وإن عجبي لا ينتهي من أولئك الموظفين الذين يصرون على مكتب فخم في يومهم الوظيفي الأول، وأولئك الموظفين الذين يقيمون الدنيا ولا يقعدونها إذا رأوا أن المكتب لا يتناسب وما يتصورونه لأنفسهم من مكانة.

٣١. لا يمكن لأي مؤسسة إدارية، كبيرة كانت أو صغيرة، أن تعمل بلا انضباط، والحد الأدنى من الانضباط هو الوصول إلى المكاتب في بداية الدوام والبقاء فيها حتى نهايته.

٣٢. ضبط الدوام ليس معضلة كبرى، كما يتصور البعض، وصول الرئيس في الموعد المحدد يضمن وصول باقي الموظفين في هذا الموعد، وبقاؤه إلى نهاية الوقت المحدد كفيل ببقاء الجميع.

٣٣. استطيع أن أقول، وأنا واثق أن أحداً لن يكذبني، أني عبر حياتي الإدارية كلها لم أتأخر عن موعد واحد، فضلاً عن إلغائه، إلا لظروف قاهرة.

٣٤. الذين لا يستطيعون التقيد بالمواعيد لا يستطيعون تنظيم حياتهم على نحو يجعلهم منتجين بحد عال من الكفاءة.

٣٥. بعد شهور جاءت الطاولة وجاءت معها مهمة محددة: لصق صور الطلاب على استمارات الامتحان، قمت بالعمل عن طيبة خاطر، هناك نماذج عديدة من موظفين يتوقعون بمجرد حصولهم على الماجستير أن يكلفوا بأخطر المهام ويغضبون عندما لا يجدونها.

٣٦. الذين يعرفون فرحة الوصول إلى أعلى السلم هم الذين بدأوا من أسفله، والذين يبدأون بأعلى السلم لن يكون أمامهم إلا النزول.

٣٧. على المرء أن يخطط لمستقبله بكل ما يملك من قوة وأن يعرف في الوقت نفسه أن إرادة الله لا تخطيطه هي التي سترسم مسار هذا المستقبل.

٣٨. على صانع القرار ألا يتخذ أي قرار إلا إذا اكتملت أمامه المعلومات.

٣٩. يحسن بالمرء -في عالم الإدارة- وفي عالم الحياة الواسع أن يوطن نفسه على التعامل مع جسام الأمور وتوافهها على حدٍ سواء، لا يوجد منصب مهما ارتفع شأنه ومقام صاحبه، يخلو من مشاغل روتينية لا تنتهي.

٤٠. لا يمكن للمادة أن تكون مفيدة مالم تكن مشوقة، ولا يمكن أن تكون مشوقة مالم تكن مبسطة، ولا يمكن أن تكون مفيدة ومشوقة ومبسطة مالم يبذل المدرس أضعاف الجهد الذي يبذله الطالب.

٤١. إن رسوب أي منهم (الطلاب) يعني فشلي في تدريس المادة قبل أن يعني فشله في استيعابها.

٤٢. لا يمكن لمدرس أن يعد محاضرة مشوقة إذا اكتفى بقراءة كتاب واحد، سرعان ما يكتشف الطلبة الفرق بين محاضر حقيقي يشد انتباههم وبين محاضر يردد كالببغاء ما يجده في الكتاب المقرر.

٤٣. التيسير والتعسير (أو التشويق والتعقيد)، هذا هو الفارق بين المدرس الناجح والمدرس الفاشل.

٤٤. المدرس الذي يستطيع تبسيط المنهج يفتح أمام الطالب آفاقًا جديدة من المعرفة ويحثه على الاستزادة منها.

٤٥. علاقتي مع طلبتي من محاضرتي الأولى إلى محاضرتي الأخيرة قائمة على الكثير من الاحترام المتبادل والكثير من المودة المتبادلة، لم يكن أحد يرسب إلا أولئك الذين يصرون على الرسوب.

٤٦. حرصاً على توخي العدالة كنت بعد الانتهاء من تصحيح الأوراق أضيف ١٠٪ من درجة المادة إلى كل الذين يحتاجون النسبة ليصلوا إلى الحد الأدنى المطلوب للنجاح.

٤٧. استغرابي لاينتهي من المدرسين الذين يصرون على رسوب طالب بسبب نقص درجة أو درجتين وكأنهم قد وزنوا الإجابة بموازين الذهب.

٤٨. علاقة الطالب/المدرس علاقة حميمة فريدة تستمر عبر السنين.

٤٩. التدريس فن لا علاقة له بكمية العلم التي يختزنها المدرس.

٥٠. أغزر الناس علمًا قد لا يكون قادرًا على نقل علمه إلى الآخرين وأنجح المدرسين قد لا يكون أعلمهم.

٥١. التركيز على البحث وإهمال القدرة على التدريس عند إقرار الترقيات الجامعية أمر لا يخدم مصلحة الطالب.

٥٢. رغبتي في إتقان ما أقوم به من عمل لم تعن، قط، رغبتي في التفوق على أي إنسان آخر، وأرى أن هذا العالم يتسع لكل الناجحين بالغًا ما بلغ عددهم، وأن أي نجاح لا يتحقق إلا بفشل الآخرين هو، في حقيقته، هزيمة ترتدي ثياب النصر.

٥٣. شهادة الدكتوراه لا تعني أن حاملها يمتاز عن غيره بالذكاء أو الفطنة أو النباهة، كل ما تعنيه الشهادة أن الحاصل عليها يتمتع بقدر من الجلد و بإلمام بمبادئ البحث العلمي.

٥٤. الهالة التي تحيط بحاملي الدكتوراه، خاصة في العالم الثالث، وتوحي أنهم مختلفون عن بقية البشر وهم لا أساس له من الواقع.

٥٥. زوجتي الشريكة الحقيقية في نجاحي.

٥٦. شيئ غريب عن الطبيعة البشرية: لا يأخذ الناس بجدية كافية أي خدمة تقدم لهم بلا مقابل أو بسعر منخفض.

٥٧. إذا كان ثمن الفشل باهظاً، فللنجاح ثمنه المرتفع.

٥٨. العالم لا يخلو من عدد من المنكوبين المعذبين بسعادة الآخرين، ولا أعزوا السبب إلى الغيرة،أعزو السبب إلى نزعة فطرية في نفوس البشر تنفر من الإنسان المختلف، إن التمايز وليس بالضرورة التميز هو أسرع وسيلة للحصول على عداء غير المتمايزين، إنني أتحدث هنا عن الأقران وزملاء المهنة.

٥٩. القاعدة العريضة من الناس بفطرتها السخية ترحب بنجاح الناجحين.

٦٠. الصديق الحقيقي هو الإنسان الذي اختبرته المرة بعد المرة فوجدته صامداً في وفائه ثابتًا في ولائه.. وهو الإنسان الذي يضر نفسه لينفعك.

٦١. الصداقة الحقيقية لا تولد إلا في أتون التجارب القاسية.

٦٢. درس أوصي بـه كل إداري ناشئ : لا تتعامل مع أي موقف دون أن تكون لديك الصلاحيات الضرورية للتعامل معه.

٦٣. لم أدخل صراعاً مع أحد.

٦٤. عندما كلفت عميداً لكلية الآداب والتجارة وافقت بثلاثة شروط:

- أن تكون العمادة لفترة واحدة، سنتين، دون تجديد.
- أن يتيح لي المجال للقيام بدوري في الإصلاحات التي أعتقد أن الجامعة تحتاج إليها.
- أن يوافق كل الزملاء السعوديين في الكلية كلهم بلا استثناء على تعييني.

٦٥. أوكلت بعض المهام لمن أثق فيه لأجد الوقت اللازم لعمل المهم.

٦٦. صرفت همي إلى القرارات التي كان بوسعي أن أتخذها دون الرجوع إلى أحد، القرارات التي لا تتطلب اعتمادات مالية تذكر، ولا تتطلب موافقة من أي مجلس.

٦٧. كنت أتخذ قرارًا بقبول الطلبة الذين أقتنع بصلاحياتهم للدراسة حتى عندما لا تتوافر شروط القبول التي وضعتها الجامعة، لكن لم يكن اعتباطياً، بل في حدود الطالب الموهوب.

٦٨. كنت أعطي الدرجات اللازمة لنجاح الطالب الذي يقف على شفا النجاح بسخاء.

٦٩. دفعت النشاط الثقافي والفكري والاجتماعي في الكلية إلى أقصى مدى.

٧٠. افتح المجال أمام الآخرين وسوف يذهلك ما تراه من منجزاتهم.

٧١. الصعوبات التي واجهتني أثناء عمادتي للكلية: الصعوبة الأولى تكمن في التعامل مع معظم الزملاء السعوديين في الكلية، كانت المشاكل كلها تتمحور حول سؤال واحد: أين تبدأ صلاحيات العميد؟ وأين تنتهي؟

٧٢. كان معظم الزملاء يرون أن أي تصرف يقوم به العميد خارج النطاق المحصور الذي تعودوا عليه هو اعتداء على استقلاليتهم وتعسف في استخدام السلطة يجب أن يقاوم.

٧٣. ما تراه منطقياً وضرورياً قد لا يبدو منطقياً وضرورياً للآخرين.

٧٤. الديمقراطية لا تنبع من النصوص، وإنما من النفوس، و لن تكون كذلك إلا بعد فترة من الحرث ووضع البذور والسقاية والعناية والرعاية.

٧٥. لا نُفتن بالمثال النظري ونتجاهل الواقع العملي.

٧٦. ركزت جامعاتنا حتى الآن على مهمة تخريج الطلبة وأهملت دورين آخرين هامين يجب أن تقوم بهما الجامعة: قيادة التقدم العلمي والفكري في البلاد، والمساهمة الفعالة النشطة في تحديث المجتمع وحل مشاكله.

٧٧. الوضع السليم هو أن يكون لكلية التجارة دور قيادي في البحوث الاقتصادية والإدارية ويكون لكلية الزراعة رأي في كل ما يتصل بشؤون الزراعة وهكذا، وأن يساهم أستاذ القانون في مناقشة الأنظمة وإعدادها ودراستها ويساهم أساتذة الاقتصاد في رسم الخطط الاقتصادية والمالية ...

٧٨. الإداري الهجومي لا ينتظر القرارات ولكن يستبقها؛ والإداري الدفاعي يحاول أن يبتعد عن اتخاذها.

٧٩. الهجومي لا ينتظر حتى تتضخم المشاكل؛ أما الدفاعي لا يتعامل مع أي مشكلة إلا بعد أن تتخذ حجماً يستحيل معه تجاهلها.

٨٠. الهجومي لا يدير المؤسسة من مكتبه ويحرص على أن يكون في الموقع أكبر وقت ممكن ويعتبر نفسه مسئولاً عن تطوير الجهاز وإصلاحه؛ أما الدفاعي لا يغادر مكتبه إلا في المحن والأزمات.

٨١. الهجومي لا يخشى أن يكون موضع جدل؛ أما الدفاعي فيتجنب كل ما يثير الجدل، الهجومي ينفق كل الاعتمادات ويطالب بالمزيد؛ أما الدفاعي فيستوي عنده الإنفاق والتوفير.

٨٢. الهجومي لا يسمح للمعارضة أن تثنيه عن موقفه؛ أما الدفاعي فيتراجع عند اصطدامه بأول جدار.

٨٣. لعل الفارق الكبير أن الهجومي لا يهمه أن يخسر وظيفته أما الدفاعي فكل شيء يهون لديه في سبيل البقاء في موقعه.

٨٤. لا أريد أن يفهم أحد أن الأسلوب الهجومي هو بالضرورة أفضل من الدفاعي، هناك مؤسسات لا يمكن أن تدار بأسلوب هجومي، كوزارات المالية والخارجية والتخطيط وأجهزة المراقبة، ومؤسسات ينعشها الأسلوب الهجومي كوزارات الخدمات بصفة عامة.

٨٥. (تذويب الفوارق)، انطلاقاً من هذا الأسلوب، كنت أقضى الكثير من الوقت مع الطلبة، آكل معهم في البوفيه، أو ألعب تنس الطاولة، وأعطي بعض محاضراتي في حدائق الكلية، وأدعو طلبة البكالوريوس إلى عشاء وداعي في منزلي، وأعامل المدرس المساعد كما أعامل الأستاذ المساعد.

٨٦. "إن أسطورة البحث الخالص في جامعات وليدة لا تكاد تملك من أسباب البحث الخالص شيئًا وفي مجتمع يحن حنينًا إلى البحوث التطبيقية الميدانية أسطورة استهلكت وآن لها أن توضع في متحف من متاحف التاريخ.."

٨٧. "حسرتي وأنا أرى جامعاتنا تقف مكتوفة الأيدي أمام هذا السيل المتدفق من الشركات الاستشارية الأجنبية وجامعاتنا تضم بين أضلاعها ذخائر وكنوزاً من العلم والتجربة الوطنية".

٨٨. "إنني أدعو كل جامعة خليجية إلى أن تبدأ فوراً بإنشاء جهاز استشاري تابع لها، يستقطب كافة خبراتها ويعمل وفقاً للأسس التجارية".

٨٩. ليس من حق الجامعة أن تعتزل المجتمع بخيره وشره، وتنصرف إلى كتبها وطلبتها وهمومها الصغيرة: تدرس حياة شاعر عاش في اسكتلندا قبل قرون، أو تشرح نباتاً لا ينمو إلا على ضفاف البحيرات في كندا.

٩٠. إن مكان الجامعة الطبيعي هو في قلب الإعصار، في تنوّر الطوفان، عند دفة القيادة من فلك التنمية، ومكان القيادة لا يعطى، بل ينتزع بالطموح والإصرار، وبتلويث الساعدين بغبار المعضلات وتبليل القدمين بغبار الأزمات.

٩١. لم أتخذ أي قرار شخصي رئيسي في حياتي إلا بعد بحثه بحثاً طويلاً مع زوجتي، كانت زوجتي على علم تام بالمصاعب التي واجهتها وبالتحديات الذي ينطوي عليها عملي.

٩٢. موقف زوجتي من كل قرار يتعلق بحياتي الوظيفية: «أنت وحدك صاحب الشأن»، كانت تدرك بغريزة الأنثى، أن هناك قرارات يجب أن يتخذها الرجل والرجل وحده وكانت مستعدة بولاء الزوجة أن تشارك في تبعات هذه القرارات.

٩٣. المدير الناجح لا يخاف من التحديات، بل يقبل عليها، ويحضِّر لها.

٩٤. نصيحة للإداري الناشئ: اختبر الخدمة التي يقدمها الجهاز، واختبرها بنفسك.

٩٥. أوصي كل إداري بالاجتماع الصباحي في تمام السابعة والنصف، يأتي كل رئيس ومعه تقرير كامل عن التطورات التي جدت خلال اليوم المنصرم، ويبحث المشاكل ويحصل على القرارات التي يحتاج إليها.

٩٦. «ملف القراءة»سلاحًا فعالاً من الأسلحة التي استخدمتها لمراقبة أداء الجهاز، يصل نهاية كل أسبوع أستطيع من خلاله أن أعرف موطن الخلل، ويسهم للتدخل بإيقاف قرار ما أو تعديله أو إلغائه، وهو وسيلة فعالة تضمن أن الذي فوض الصلاحية يعرف كيف استعملت.

٩٧. لا ينبغي على الرئيس الإداري، مهما كان تعلقه بالمؤسسة التي يرأسها، أن يختلق جدوى لا توجد وأن يحرص على توسع لا ينفع.

٩٨. (التحفيز ورفع الروح المعنوية):

- شكلت لجنة لإنهاء الترقيات.
- إعطاء العاملين المؤقتين كل المزايا التي يتمتع بها الرسميين.
- أنشأت جامعاً كبيراً في الحي السكني، ونادياً للنشاط الثقافي والرياضي.
- إعطاء الموظفين شهادات خدمة ومع كل شهادة جائزة رمزية.
- توزيع أراضي من المؤسسة...

٩٩. كنت كثيراً ما أصطحب ابنتي يارا وابني سهيل في رحلة قصيرة، كانت الرحلة نزهة يستمتع بها الطفلان ولكنها كانت في الوقت نفسه زيارة تفتيشية مفاجئة، الزيارات التفتيشية المفاجئة كانت دائمًا جزءاً لا يتجَزأ من أسلوبي في الإدارة.

١٠٠. لا يجوز لي مهما كانت عواطفي الإنسانية نحو زميل من الزملاء أن أبقيه في موقعه إذا كان بقاؤه يعرض سلامة الآخرين للخطر.

١٠١. الإدارة الحكيمة تتطلب الحزم بقدر ما تتطلب العطف.

١٠٢. أوصي كل مدير بشدة ألا يخضع لابتزاز الاستقالة،كنت في كل عمل أتولاه أردد أمام الزملاء: أنه لا يوجد موظف لا يمكن الاستغناء عنه، وأنني أضع نفسي في مقدمة الذين يمكن أن يُستغنى عنهم.

١٠٣. على القائد الإداري ألا يتردد في اتخاذ القرارات الضرورية حتى ولو كانت مؤلمة.

١٠٤. تعلمت أن السلطة، مهما كانت واسعة، لا تضمن تحويل القرارات إلى واقع ملموس.

١٠٥. هناك ثلاث صفات لابد من توفرها في القائد الإداري الناجح:

- الصفة الأولى: العقلية، وهي القدرة على معرفة القرار الصحيح.
- الصفة الثانية: النفسية، وهي القدرة على اتخاذ القرار الصحيح.
- الصفة الثالثة: وهي مزيج من الصفة العقلية والصفة النفسية، وهي القدرة على تنفيذ القرار الصحيح.

١٠٦. لا يهم أن تكون الإدارة علمًا أو فنًا، فالفرق بين العلم والفن مسالة تتعلق بالتعريف أكثر من تعلقها بالجوهر، ولا يهم أن يولد الإنسان إدارياً، أو يكتسب المقدرة الإدارية من التجربة، فما يعنينا هو النتيجة النهائية، لا يهم عندما يتعلق الأمر بالقيادة الإدارية سوى الصفات الثلاث.

١٠٧. الإداري لا يشترط فيه التخصص بقدر اجتماع صفات المدير الناجح فيه.

١٠٨. الإداري المتخصص قد يكون أقل فعالية من الإداري غير المتخصص، لسببين:

- السبب الأول: ينبع من غريزة بشرية متأصلة، الناس أعداء ما جهلوا وأصدقاء ما عرفوا.
- والسبب الثاني: ينبع من حقيقة معروفة، شكل أعضاء كل مهنة نقابة -فعلية أو معنوية- يلتزم أعضاؤها بالولاء المتبادل.

١٠٩. كل طقوس التكريم ومظاهره تحرجني أكثر مما تسعدني.

١١٠. مقولة الملك خالد -رحمه الله- «اهتموا بالضعفاء، أما الأقوياء فهم قادرون على الاهتمام بأنفسهم».

١١١. المرونة وسرعة الحركة أحد أهم أسباب نجاح المؤسسات.

١١٢. الإنسان الذي يعرف نقاط ضعفه يملك فرصة حقيقية في تحويلها إلى نقاط قوة.

١١٣. إن بعض الإداريين يخطئون خطأً بينًا عندما يبدءون التخطيط بجهاز لم يستكمل مقوماته التنظيمية.

١١٤. درس لكل إداري ناشئ: لا تسمح أبدًا من أن تعترف بجهلك وأن تعالجه بخبرة الخبراء.

١١٥. من الأسبوع الأول بدأت الزيارات المفاجئة، خلال انقطاع الكهرباء كنت حريصا على أن أرافق فرق الصيانة التي تنطلق من مقر الشركة الرئيسي في الرياض إلى مختلف الأحياء لتصليح الأعطال، أود أن يعرف المواطنون أن الجهاز بأكمله وعلى رأسه الوزير ساهر على خدمتهم.

١١٦. كنت متعاوناً مع رجال الإعلام إلى أبعد الحدود، لم أكتم عن الصحفيين شيئًا باستثناء ما كانت الضرورة القصوى تقضي بكتمانه، كنت واسع الصدر في تقبل النقد، حتى اللاذع منه.

١١٧. كنت في كل يوم من أيام العمل أقابل من يرغب في لقائي من المواطنين بلا موعد، في لقاء مفتوح يبدأ بعد صلاة الظهر ويستغرق قرابة الساعة، وكنت أخصص لكل مواطن يريد موعداً منفصلاً الوقت الذي يريده بشرط أن يعطي الزملاء في المكتب فرصة تدبير الموعد.

١١٨. أؤمن بسياسية الباب المفتوح ولكني لم أؤمن قط بسياسة الباب المخلوع، لا أستطيع أن أعمل في مكتب تحول إلى مقهى يخرج منه الخارجون ويدخل إليه الداخلون.

١١٩. إن لقاء المسئول بالمواطنين -فضلًا عن كونه واجباً من أهم واجباته- يقدم للمسئول خدمة إدارية لا تقدر بثمن، فالمواطنون يشكلون هيئة رقابة فعالة على أعمال الوزارة وموظفيها.

١٢٠. الدوام وضع ليحترم، ولابد أن يحترمه الجميع.

١٢١. العبرة بالكفاءة وليست "الشلة": كل عمل تمكنت من تحقيقه تم بمساعدة أعداد كبيرة من الزملاء، الجنود المجهولين، ومن أهم هؤلاء الزملاء الوكلاء والمسئولون العاملون معي مباشرة، والذي كنت أبحث عنهم باعتبار الكفاءة دون تأثر بمشاعر المودة أو الصداقة أو الزمالة.

١٢٢. لا شيء يقتل الكفاءة الإدارية مثل تحول أصحاب «الشلة» إلى زملاء العمل.

١٢٣. على الإداري أن يفصل بقدر الإمكان بين حياته العامة وحياته الخاصة.

١٢٤. اختيار المساعدين الأكفاء نصف المشكلة، والنصف الآخر هو القدرة على التعامل معهم.

١٢٥. لا يستطيع أي رئيس أن يمارس إشرافاً فعالاً على مرؤوسين يزيد عددهم عن ستة أو سبعة.

١٢٦. كنت مؤمنًا بمبدأ «وحدة القيادة» كل الإيمان، لا يمكن لموظف أن يتلقى التعليمات من الوكيل ومن الوزير دون حدوث خلل وارتباك.

١٢٧. عندما يتلقى الموظف تعليماته من مرجعين أحدهما أعلى من الآخر فإنه سوف ينزع إلى تجاهل التعليمات الصادرة من المرجع الأدنى.

١٢٨. الذي ينفق وقته في التوافه لن يجد متسعاً من الوقت للعظائم.

١٢٩. أعجب من الذين لا تربطهم بوكلائهم ثقة متبادلة وولاء متبادل لأني لا أعرف، في غياب هذه الثقة وهذا الولاء، كيف يمكن أن تسير الأمور.

١٣٠. إذا كنتم تؤمنون بكفاءة مسئول ما فلا تفرضوه على أحد.

١٣١. العلاقة مع الموظفين لا تبدأ وتنتهي بالصلاحيات.

١٣٢. إذا كان الإداري يتلقى- راضيًا مسرورًا- المديح عن كل إنجاز فعليه أن يتقبل راضيًا المسئولية عن كل خطأ.

١٣٣. الإداري الذي ينسب النجاح إلى شخصه ويعلق الفشل في رقبة الموظف الصغير المسكين يستحيل أن يحظى بثقة العاملين معه.

١٣٤. نصيحة للإداري الناشئ: إذا كنت لا تستطيع أن تتحمل مسئولية الخطأ الذي يرتكبه أحد العاملين معك فمن الأفضل أن تبقى في دارك.

١٣٥. الولاء طريق ذو خطين وما أكثر المسئولين الذين يتوقعون ولاء مساعديهم دون أن يكونوا على استعداد لمقابلة الولاء بالولاء.

١٣٦. لا شيء يقتل الإبداع عند أي مسئول مثل شعوره أنه تحت التجربة، أو أنه يتولى العمل بصورة مؤقتة.

١٣٧. كنت أقول لكل مساعد أختاره أنني أختاره واثقًا من حسن تصرفه إلا أنني كنت أضيف أنه لو تبين لي أنني أخطأت في الاختيار فلن أتردد في تغيير رأيي والاعتراف بالخطأ.

١٣٨. لابد من تعميم الأفكار الناجحة على كل المؤسسات والبعد عن الحلول العاجلة التي هي أقصر الطرق إلى الفشل، وأن النجاح لا يمكن أن يتحقق إلا بالعمل الدائب المبني على تخطيط علمي.

١٣٩. ضرورة تحمل نتائج القرارات وتوابعها والمعالجة الصحيحة.

١٤٠. ضرورة وجود البديل المناسب عند اتخاذ قرارات إلغاء جريئة.

١٤١. إذا كنت تريد النجاح فثمنه الوحيد سنوات طويلة من الفكر والعرق والدموع.

١٤٢. الإقناع والتشريع سلاحان مهمان مع عدم التساهل مع المخطئ.

١٤٣. القرار الصحيح ليس بالضرورة قرارًا بالمضي في تنفيذ شيء ما، قد يكون القرار الصحيح قتل شيء ما في المهد.

١٤٤. سر النجاح في قيادة المجالس أمران سهلان/صعبان: التحضير الكامل واحترام مشاعر الأعضاء الآخرين ورغباتهم.

١٤٥. لا يمكن لحوار أن يتم في وجود التشنج.

١٤٦. إن الذي لا يخطئ هو الذي لا يعمل.

١٤٧. الإداري الناجح -على خلاف ما يتصور الناس- ليس هو الإداري الذي لا يمكن أن يستغني العمل عن وجوده لحظة واحدة، على النقيض من ذلك تمامًا، الإداري الناجح هو الذي يستطيع تنظيم الأمور على نحو لا يعود للعمل حاجة إلى وجوده.

١٤٨. محاولة تطبيق أفكار جديدة بواسطة رجال يعتنقون أفكاراً قديمة هي مضيعة للجهد والوقت.

١٤٩. يجمع خبراء الإدارة العامة أنه لا يوجد مرفق تصعب إدارته كما تصعب إدارة المرفق الصحي.

١٥٠. لم تكن الجولات التفقدية تنتهي عادة بالعقوبات، كثيراً ما كانت تنتهي برسائل شكر للأكفاء، كان الهدف الأساسي من الجولات هو أن أرى الأوضاع على الطبيعة بنفسي، وكانت معرفة الأوضاع تساعد على اتخاذ القرار السليم.

١٥١. المال عنصر أساسي في الإدارة، ولكنه ليس العنصر الأوحد، وقد لا يكون الأهم.

١٥٢. عامل الناس بمثل ما تحب أن يعاملوك به.

١٥٣. الإعلام سلاح فعال، ولكنه ككل الأسلحة سلاح ذو حدين.

١٥٤. لم يكن أي قرار يتخذ إلا بعد التحقيق الشامل.

١٥٥. لا تستعمل سياسة «حافة الهاوية» إلا في الضرورة القصوى، ولا تتردد إذا تطلبت الضرورة القصوى استعمالها، وإياك أن تنزلق من الحافة إلى الهاوية.

١٥٦. نصيحة للإداري الناشئ: عندما يكون عدد الموظفين صغيراً فلا مبرر لتعقيد الوضع بتنظيم هرمي.

١٥٧. التعريف الحقيقي للسفير هو أن يكون مرآة بشرية، مرآة تعكس مواقف دولته أما الدولة المضيفة، وتعكس مواقف الدولة المضيفة أمام دولته، وأن يفعل ذلك بدقة المرآة وموضوعيتها.

١٥٨. درس هام لكل إعلامي: أسلوب الرسالة لا يقل أهمية عن مضمونها، وهذا الأسلوب يختلف من جمهور إلى جمهور ومن بلد إلى بلد.

١٥٩. لقد حاولت في كل موقع شغلته أن أخدم وطني بكل طاقتي، خدمت أبناء هذا الجيل أما أبناء الأجيال القادمة، الذين لن يتاح لي شرف رؤيتهم أو خدمتهم، فلا أستطيع أن أقدم لهم شيئاً سوى قصة هذه الخدمة، مصحوبة بكثير من المحبة والدعاء.